

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT. ANINDYA MITRA
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Disusun Oleh:
Oskar Sindi Nova
09408144037
(Konsentrasi SDM)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta” yang disusun oleh Oskar Sindi Nova, NIM 09408144037 ini telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan dan dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.



Yogyakarta, 1 Agustus 2015
Menyetujui,
Dosen Pembimbing

M. Lies Endarwati, M.Si
NIP. 196107111988122001

PERNYATAAN

Nama : Oskar Sindi Nova
NIM : 09408144037
Prodi/Jurusan : Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan
Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi
Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta.

Menyatakan bahwa penelitian ini merupakan hasil karya saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau telah digunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi lain, kecuali pada bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 13 Agustus 2015

Yang menyatakan



Oskar Sindi Nova
NIM. 09408144037



PENGESAHAN

Judul Skripsi:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI
KARYAWAN PT. ANINDYA MITRA YOGYAKARTA

Disusun oleh:
Oskar Sindi Nova
NIM. 09408144037

Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi Program Studi Manajemen
Universitas Negeri Yogyakarta, pada tanggal 20 Agustus 2015 dan dinyatakan
lulus.

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.	Ketua Penguji		14/8/2015
M. Lies Endarwati, M.Si.	Sekretaris Penguji		18/8/2015
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Penguji Utama		18/8/2015

Yogyakarta, 18 September 2015



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

MOTTO

" Bekerja atas dorongan cinta akan terasa senang tiada jemu dan lelah"

(Nabi Muhammad Saw)

“Jika kita hidup setiap hari seperti hari terakhir bagi kita, kita akan menciptakan sesuatu yang benar-benar besar akhirnya”

(Steve Jobs)

" Raihlah ilmu, dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar "

(Umar Bin Khatab)

" Ketahuilah bahwa sabar, jika dipandang dalam permasalahan seorang adalah ibarat kepala dari suatu tubuh. Jika kepalanya hilang maka keseluruhan tubuh itu akan membusuk. Sama halnya, jika kesabaran hilang, maka seluruh permasalahan akan rusak."

(Ali Bin Abi Thalib)

HALAMAN PERSEMBAHAN

BISMILAHIRROHMANIRROHIM
DENGAN RAHMAT ALLAH YANG MAHA
PENGASIH LAGI MAHA PENYAYANG..
DENGAN INI SAYA PERSEMBAHKAN KARYA INI
UNTUK (ALM) AYAHANDA ATAS LIMPAHAN
KASIH SAYANG HIDUPNYA DAN MEMBERIKAN
RASA RINDU YANG BERARTI. BUNDA
TERIMAKASIH ATAS LIMPAHAN DO'A DAN
KASIH SAYANG YANG TAK TERHINGGA SERTA
KELUARGA YANG SELALU MEMBERIKAN
DUKUNGAN TERBAIK.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI
PADA PT. ANINDYA MITRA YOGYAKARTA**

Oleh:

**Oscar Sindi Nova
NIM 09408141037**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada PT Anindya Mitra Yogyakarta, (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi pada PT Anindya Mitra Yogyakarta, (3) Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi pada PT Anindya Mitra Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebanyak 73 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil regresi $\beta=0,207$, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,006<0,05$), dan (ΔR^2) sebesar 0,033; (2) kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil regresi $\beta=0,347$, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000<0,05$), dan (ΔR^2) 0,092; (3) budaya organisasi dan

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil regresi bahwa budaya organisasi ($\beta=0,122$; $p=0,000$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta=0,313$; $p=0,007$). Kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 0,102.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Efektivitas Organisasi

KATA PENGATAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi”. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat sesuai dengan apa yang diharapkan penulis, walaupun dengan segala keterbatasan yang dimiliki.

Penulis mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono Ph.D, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, narasumber dan penguji utama yang telah memberikan saran guna menyempurnakan penulisan skripsi.
4. M. Lies Endarwati, M.Si Dosen pembimbing dan sekretaris yang telah memberikan bimbingan, motivasi dan pengarahan selama proses penulisan skripsi.
5. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi Faraz M.Pd., ketua penguji yang telah memberikan saran guna menyempurnakan penulisan skripsi.

6. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. PT. Anindya Mitra Yogyakarta terimakasih atas kerjasama dan bantuannya, sehingga semua selesai sesuai waktunya.
8. Bapak, Ibu, beserta keluarga besar tercinta, terimakasih atas kasih sayang, doa, motivasi, nasihat dan semangat selama ini, sehingga semua proses perkuliahan terlewati dengan lancar.
9. Sahabat-sahabatku Manajemen angkatan 2009 kelas B terutama, Ega, Eka, Bangun dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan. Terima kasih telah membantu untuk memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis bila karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Yogyakarta, 13 Agustus 2015

Penulis



Oskar Sindi Nova

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 13
A. Landasan Teori	13
1. Efektivitas Organisasi.....	13
2. Budaya Organisasi.....	16
3. Kepemimpinan Transformasional.....	18
B. Penelitian yang Relevan	20
C. Kerangka Pikir.....	21

D. Paradigma Penelitian	25
E. Hipotesis Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
A. Desain Penelitian	26
B. Tempat dan Waktu Penelitian	26
C. Definisi Operasional Variabel	26
1. Variabel Dependen	26
2. Variabel independen	28
D. Populasi dan Sampel	32
E. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	32
1. Jenis dan Sumber Data	32
2. Teknik Pengumpulan Data	33
F. Instrumen Penelitian	35
1. Uji Validitas	35
a. <i>Convergent Validity</i>	39
b. <i>Divergent Validity</i>	40
2. Uji Realibilitas	41
G. Teknik Analisis Data	43
1. Analisis Deskriptif	43
2. Uji Prasyarat Analisis	44
a. Uji Normalitas	44
b. Uji Linearitas	45
c. Uji Multikolinieritas	45
H. Uji Hipotesis	46
a. Analisis Regresi Linier Berganda	46
d. Koefisien Determinasi (R^2)	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	48
B. Hasil Penelitian	53
1. Analisis Deskriptif	53
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	54
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	55
2. Deskripsi Kategori Variabel	56
a. Budaya Organisasi	56
b. Kepemimpinan Transformasional	57
c. Efektivitas Organisasi	58
3. Pengujian Prasyarat Analisis	59
a. Uji Normalitas	59
b. Uji Linieritas	60
c. Uji Multikolinieritas	61
4. Pengujian Hipotesis	61
a. Uji Hipotesis I	62
b. Uji Hipotesis II	63
c. Uji Hipotesis III	64
5. Pembahasan.....	65
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 71
A. Kesimpulan	71
B. Keterbatasan Penelitian	72
C. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Hasil Prasurvey Karakteristik Kepemimpinan PT. Anindya Mitra Yogyakarta	6
2. Hasil Prasurvey masalah budaya organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta	8
3. Perbandingan Kemampuan Karyawan Pada Hari Libur dan Hari Biasa	9
4. Kisi – kisi Instrumen	34
5. Hasil <i>Loading Factor</i>	38
6. <i>Convergent Validity</i>	39
7. <i>Divergent Validity</i>	41
8. Hasil Uji Realibilitas	43
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	54
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	55
12. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi	56
13. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional	57
14. Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi	58
15. Hasil Uji Normalitas	60

16. Hasil Uji Linieritas	60
17. Hasil Uji Multikolinieritas	61
18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi	62
19. Ringkasan Hasil Hipotesis	65

DAFTAR GAMBAR

1. Paradigma Penelitian	25
2. Struktur Organisasi PT. Anindya Mitra Yogyakarta	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Hasil Uji Instrumen	79
2. Data Penelitian	85
3. Hasil Uji Instrumen	89
4. Rangkuman Karakteristik Responden	90
5. Hasil Uji Karakteristik Responden	94
6. Hasil Uji Deskriptif	94
7. Rumus Perhitungan Kategorisasi	95
8. Rangkuman Hasil Uji Kategorisasi	96
9. Hasil Uji Kategorisasi	98
10. Uji Prasyarat Analisis	99
11. Uji Hipotesis	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut mencapai efektivitas organisasi yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Efektivitas organisasi menjadi penting bagi perusahaan karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Efektivitas organisasi penting karena dengan organisasi yang efektif perusahaan bisa meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Banyak faktor dalam mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan karena *output* yang dihasilkan karyawan tinggi. Dan akan berdampak kepada produktivitas perusahaan yang akhirnya dapat mencapai tujuan dan target perusahaan.

Perusahaan harus mampu membangun dan mengembangkan efektivitas organisasi di dalam lingkungannya. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan memanfaatkan segala sumber yang ada melalui sebuah proses organisasi yang optimal. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi atau penyusunan hubungan sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam meningkatkan efektivitas perusahaan, perusahaan harus menempuh beberapa cara. Misalnya, pemimpin menggunakan gaya

kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan yang ada di perusahaan, mencapai budaya organisasi yang kuat, terorganisir dan sistematis. Dengan akhirnya menciptakan kerjasama yang padu dan para karyawan akan dapat bekerja dalam sistem yang bisa membuat kenyamanan dalam bekerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem dari makna bersama di mana anggota memiliki cara yang sama untuk melihat peristiwa yang terjadi. Oleh karena itu, kemungkinan untuk menafsirkan dan mengevaluasi situasi dan praktik manajemen secara konsisten (Kanungo dan Jaeger, 1990 dalam Shiva dan Suar, 2011:684).

Untuk melihat pengaruh antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi adalah menggunakan alat ukur atau penilaian yaitu tindakan dan kebiasaan anggota organisasi. Tindakan dan respon anggota organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan yang dipercayai anggota organisasi. Komunikasi sosial dan hubungan individu antar kelompok sosial sebagai anggota organisasi yang membentuk sikap dan tindakan sosial turut menjadi dasar pengembangan yang memengaruhinya. Dari hal tersebut, tampak bahwa pengalaman pribadi, faktor tindakan dan respon individu serta budaya untuk bersosialisasi berpengaruh terhadap pembentukan sikap sosial serta visi perusahaan.

Untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas organisasi karyawan, maka satu hal yang menjadi dasar adalah dengan melihat sejauh mana inovasi yang dapat dilakukan anggota organisasi dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan pelayanan kepada konsumen. Inovasi yang berkelanjutan telah menjadi budaya pada perusahaan yang

memberikan keramahan pelayanan kepada konsumen, memberikan hasil kerja terbaik yang dapat menjangkau pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan ingin kembali melakukan transaksi di perusahaan. Kepemimpinan transformasional cenderung untuk mendukung kualitas serta kepuasan di lingkungan kerja. Salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah perhatian pribadi (*individualized consideration*). Yaitu pemimpin mendukung kualitas seperti memberikan perhatian pribadi dengan memerhatikan bawahan yang bekerja keras serta kepuasan di lingkungan kerja yaitu membimbing bawahan yang sudah siap di promosikan. Pemimpin transformasional bisa menjadikan manajemen menjadi terkoordinir serta menjadikan manajemen di organisasi akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Pemimpin transformasional bisa mengatur suatu organisasi dan kegiatan. Peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan dengan peraturan organisasi yang nantinya akan menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing organisasi adalah organisasi yang mempunyai suatu sumber daya organisasi yang memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi lain pada industri yang sama.

Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat memertahankan kelangsungan hidup. Salah satunya PT. ANINDYA MITRA Yogyakarta yang merupakan Perusahaan Daerah Aneka Industri dan Jasa di Yogyakarta. Sebelum tahun 1987, Pemerintah DIY memiliki 4 Perusahaan Daerah. Perusahaan daerah tersebut sebagian merupakan perusahaan peninggalan

pemerintahan kolonial Belanda dan sebagian lainnya didirikan pada tahun 1960 s/d 1965.

Untuk mensinergikan kekuatan dan simplifikasi pengelolaan, pada tahun 1987 diterbitkan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1987 tentang Perusahaan Daerah Industri dan Jasa “PT ANINDYA MITRA” Daerah Istimewa Yogyakarta yang memberi amanat penggabungan 4 Perusahaan Daerah menjadi satu dalam lembaga Industri dan Jasa “ANINDYA” Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penggabungan 4 perusahaan tersebut adalah kerjasama keempat perusahaan ke kantor pusat lebih terkoodinir. Dengan adanya penggabungan tersebut komunikasi anatar kepala seksi maupun kepala bagian serta dewan direktur menjadi lebih intensif sehingga perkembangan *profit* dan keadaan perusahaan bisa dikelola lebih kondusif. Dan hal tersebut menjadi efisien dari sebelumnya.

Sumber : (<http://www.anindya.co.id/index.php/profil/detail/62>)

Pada akhir tahun 2005 PD Anindya berubah bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Anindya Mitra Internasional. Perubahan badan hukum PD Anindya menjadi PT. Anindya Mitra adalah kepemilikannya diwakili dalam saham-saham, tetapi bila masih menjadi PD aset berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan dari APBD. Dan pengelolaan PD ada di tangan pengurus PD yang bertanggung jawab kepada Kepala daerah. Ketika sudah menjadi PT tidak menjadi tanggung jawab kepala daerah.

Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan yang andal, unggul, tangguh, professional dan mandiri yang berperan sebagai agen pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan. Perusahaan PT Anindya Mitra juga mempunyai misi, yaitu pioner dalam pengembangan usaha strategis di daerah, penggerak bagi pengembangan ekonomi masyarakat, dan sebagai salah satu sumber PAD Yogyakarta. Selain itu PT Anindya Mitra juga mempunyai strategi, yaitu meningkatkan pendapatan untuk memaksimalkan laba, efisiensi biaya dengan penyempurnaan SOP. *right sizing* dengan penerapan profesionalisme dan peningkatan kompetensi. Secara garis besar hasil dari strategi perusahaan cukup efisien. Dengan meningkatkan pendapatan untuk memaksimalkan laba, yaitu: dengan menjual lebih banyak produk dan jasa. Efisiensi biaya dengan penyempurnaan SOP berdampak kepada efisiensi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, yang memberikan pengaruh pada operasi perusahaan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional PT. Anindya Mitra dan efisiensi investasi.

Sumber : (<http://www.anindya.co.id/index.php/kontak>).

PT. Anindya Mitra memiliki 4 unit usaha yaitu unit percetakan, unit perdagangan tambang, unit pariwisata dan unit realty. PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa (perdagangan). Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan di unit pariwisata PT. Anindya Mitra Yogyakarta yaitu karyawan pada hotel Villa Van Resink dan hotel Sri Sasono & Sri Kahono yang semuanya terletak di kawasan wisata Kaliurang Yogyakarta.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan terhadap 10 karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta belum maksimal karena pemimpin PT. Anindya Mitra Yogyakarta kurang dalam memberikan perhatian pribadi kepada karyawan dan dengan cara yang berbeda. Berikut adalah tabel sikap kepemimpinan yang telah diterapkan.

Tabel 1
Karakteristik Kepemimpinan PT. Anindya Mitra Yogyakarta

No	Karakteristik Pemimpin	Jumlah Responden
1	Pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral, dan etika	10
2	Pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut	8
3	Pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif	7
4	Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor	4

(Sumber: Observasi dengan 10 orang karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta, 2014)

Di tabel 1 dijelaskan bahwa kolom karakteristik pemimpin nomor satu sampai empat adalah pernyataan yang diberikan kepada karyawan dan kolom jumlah responden adalah banyak karyawan yang memberikan jawaban atas pernyataan tersebut. Pernyataan tersebut diberikan kepada karyawan dengan cara menyebar daftar pernyataan kepada sepuluh karyawan dan karyawan harus mengisi jawaban ya dan tidak dengan catatan satu orang karyawan mengisi keempat pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Dan hasilnya, sebanyak sepuluh karyawan memilih pernyataan nomor satu, delapan karyawan memilih pernyataan nomor dua, tujuh karyawan memilih pernyataan nomor tiga dan empat karyawan memilih

pernyataan nomor empat. karyawan Dalam tabel tersebut terlihat bahwa salah satu faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu perhatian pribadi (*individualized consideration*) adalah dalam memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan sangat kurang. Hal tersebut dikarenakan pemimpin kurang peka dalam melakukan pendekatan serta waktu kerja pemimpin yang cukup padat sehingga pemimpin tidak *intens* dalam melakukan pendekatan seperti konsultasi dan nasehat terhadap karyawan. Pemimpin akan memberikan konsultasi dan nasehat hanya ketika karyawan melakukan kesalahan yang besar. Selain itu, pimpinan belum bisa memperlakukan karyawan secara adil karena pemimpin melakukan pendekatan dalam memperlakukan karyawan dengan cara yang berbeda. Hal tersebut mengakibatkan kecemburuan sosial antar anggota. Kedua hal tersebut menyebabkan penerapan kepemimpinan transformasional belum optimal.

Selain itu masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi. Hal ini bisa dilihat dari observasi sepuluh orang karyawan PT.Anindya Mitra Yogyakarta:

Tabel 2
Masalah budaya organisasi yang terjadi di PT.Anindya Mitra
Yogyakarta

No	Karakteristik	Jumlah Responden
1.	Penghargaan bagi karyawan terhadap pekerjaannya (<i>profesionalisme</i>)	3
2.	Intensitas komunikasi antar karyawan (jarak dari manajemen)	8
3.	Rekreasi Bersama (percaya pada rekan kerja)	7
4.	Pelatihan kerja (keteraturan)	5
5.	<i>Outbond</i> (permusuhan)	7
6.	Penilaian kinerja secara transparan (integrasi)	6

(Sumber: Observasi dengan 10 orang karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta, 2015)

Dari hasil observasi sepuluh orang karyawan dapat dilihat bahwa pada tabel 2, masalah utama yang terjadi di unit pariwisata adalah penghargaan bagi karyawan terhadap pekerjaannya (*profesionalisme*) masih kurang. Hal tersebut dikarenakan pemberian penghargaan finansial berupa bonus yang belum merata yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut. Karyawan menjadi kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerja melebihi target perusahaan.

Masalah yang utama muncul dalam perusahaan yaitu kinerja karyawan secara keseluruhan (*overall performance*). Masalah terhadap efektivitas organisasi merupakan hal yang menjadi perhatian pihak manajemen. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada bagian personalia, dapat diketahui bahwa karyawan yang disediakan pada unit pariwisata PT Anindya Mitra Yogyakarta adalah karyawan yang siap melayani tamu pada hari libur. Sedangkan pada hari biasa dengan pengunjung sedikit karyawan pada unit usaha bekerja bekerja secara tidak efektif. Berikut adalah tabel perbandingan

antara kemampuan pelayanan karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta Unit Pariwisata pada saat di hari libur.

Tabel 3
Perbandingan Kemampuan Karyawan

No	Waktu	Rata-rata Hasil yang Didapatkan Satu karyawan perhari
1	Hari Libur	1 Karyawan Melayani 5 Tamu
2	Hari Biasa	1 Karyawan Melayani 1 Tamu / 0 Tamu

Sumber: Observasi dengan pihak personalia, 2014)

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Anindya Mitra Unit Pariwisata disediakan untuk melayani tamu pada hari libur, sedangkan di hari biasa karena pengunjung tidak sebanyak di hari libur sehingga kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena output yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Supaya efektif karyawan seharusnya, pada hari biasa membersihkan kamar setiap hari, merawat kolam renang setiap hari, dan membersihkan halaman setiap hari sesuai tugas karyawan tapi pada kenyataannya pada hari biasa banyak karyawan tidak melakukan apa-apa setiap harinya ketika tamu yang berkunjung di hotel tidak banyak.

Berdasarkan kondisi dan masalah yang terjadi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, pelaksanaan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memengaruhi efektivitas di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Namun belum ada penelitian yang dilakukan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta.

B. Identifikasi Masalah

1. Kurangnya waktu pemimpin untuk melakukan pendekatan dengan bawahan.
2. Pimpinan belum bisa memperlakukan karyawan secara adil.
3. Belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional.
4. Penghargaan
5. Rendahnya tingkat efektivitas organisasi.

C. Batasan Masalah

Dari masalah yang telah dijabarkan di atas terlihat bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan masalah utama yang memengaruhi efektivitas organisasi. Kurangnya solidaritas dan rasa saling percaya dalam hal kerjasama dan kurangnya waktu pemimpin untuk melakukan pendekatan dengan bawahan yang menyebabkan masalah utama yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena output yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Dengan alasan tersebut penulis membatasi masalah penelitian pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.
3. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi.

2. Bagi pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja di sebuah perusahaan agar bisa menciptakan organisasi dan kerjasama yang baik.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai sumber daya manusia secara nyata khususnya yang menyangkut budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi.

4. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut mencapai efektivitas organisasi yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Efektivitas organisasi menjadi penting bagi perusahaan karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Efektivitas organisasi penting karena dengan organisasi yang efektif perusahaan bisa meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan. Banyak faktor dalam mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan karena *output* yang dihasilkan karyawan tinggi. Dan akan berdampak kepada produktivitas perusahaan yang akhirnya dapat mencapai tujuan dan target perusahaan.

Perusahaan harus mampu membangun dan mengembangkan efektivitas organisasi di dalam lingkungannya. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan memanfaatkan segala sumber yang ada melalui sebuah proses organisasi yang optimal. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi atau penyusunan hubungan sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam meningkatkan efektivitas perusahaan, perusahaan harus menempuh beberapa cara. Misalnya, pemimpin menggunakan gaya

kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan yang ada di perusahaan, mencapai budaya organisasi yang kuat, terorganisir dan sistematis. Dengan akhirnya menciptakan kerjasama yang padu dan para karyawan akan dapat bekerja dalam sistem yang bisa membuat kenyamanan dalam bekerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem dari makna bersama di mana anggota memiliki cara yang sama untuk melihat peristiwa yang terjadi. Oleh karena itu, kemungkinan untuk menafsirkan dan mengevaluasi situasi dan praktik manajemen secara konsisten (Kanungo dan Jaeger, 1990 dalam Shiva dan Suar, 2011:684).

Untuk melihat pengaruh antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi adalah menggunakan alat ukur atau penilaian yaitu tindakan dan kebiasaan anggota organisasi. Tindakan dan respon anggota organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan yang dipercayai anggota organisasi. Komunikasi sosial dan hubungan individu antar kelompok sosial sebagai anggota organisasi yang membentuk sikap dan tindakan sosial turut menjadi dasar pengembangan yang memengaruhinya. Dari hal tersebut, tampak bahwa pengalaman pribadi, faktor tindakan dan respon individu serta budaya untuk bersosialisasi berpengaruh terhadap pembentukan sikap sosial serta visi perusahaan.

Untuk melihat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas organisasi karyawan, maka satu hal yang menjadi dasar adalah dengan melihat sejauh mana inovasi yang dapat dilakukan anggota organisasi dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan pelayanan kepada konsumen. Inovasi yang berkelanjutan telah menjadi budaya pada perusahaan yang

memberikan keramahan pelayanan kepada konsumen, memberikan hasil kerja terbaik yang dapat menjangkau pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan ingin kembali melakukan transaksi di perusahaan. Kepemimpinan transformasional cenderung untuk mendukung kualitas serta kepuasan di lingkungan kerja. Salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah perhatian pribadi (*individualized consideration*). Yaitu pemimpin mendukung kualitas seperti memberikan perhatian pribadi dengan memerhatikan bawahan yang bekerja keras serta kepuasan di lingkungan kerja yaitu membimbing bawahan yang sudah siap di promosikan. Pemimpin transformasional bisa menjadikan manajemen menjadi terkoordinir serta menjadikan manajemen di organisasi akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Pemimpin transformasional bisa mengatur suatu organisasi dan kegiatan. Peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan dengan peraturan organisasi yang nantinya akan menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing organisasi adalah organisasi yang mempunyai suatu sumber daya organisasi yang memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi lain pada industri yang sama.

Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat memertahankan kelangsungan hidup. Salah satunya PT. ANINDYA MITRA Yogyakarta yang merupakan Perusahaan Daerah Aneka Industri dan Jasa di Yogyakarta. Sebelum tahun 1987, Pemerintah DIY memiliki 4 Perusahaan Daerah. Perusahaan daerah tersebut sebagian merupakan perusahaan peninggalan

pemerintahan kolonial Belanda dan sebagian lainnya didirikan pada tahun 1960 s/d 1965.

Untuk mensinergikan kekuatan dan simplifikasi pengelolaan, pada tahun 1987 diterbitkan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1987 tentang Perusahaan Daerah Industri dan Jasa “PT ANINDYA MITRA” Daerah Istimewa Yogyakarta yang memberi amanat penggabungan 4 Perusahaan Daerah menjadi satu dalam lembaga Industri dan Jasa “ANINDYA” Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penggabungan 4 perusahaan tersebut adalah kerjasama keempat perusahaan ke kantor pusat lebih terkoordinir. Dengan adanya penggabungan tersebut komunikasi antar kepala seksi maupun kepala bagian serta dewan direktur menjadi lebih intensif sehingga perkembangan *profit* dan keadaan perusahaan bisa dikelola lebih kondusif. Dan hal tersebut menjadi efisien dari sebelumnya.

Sumber : (<http://www.anindya.co.id/index.php/profil/detail/62>)

Pada akhir tahun 2005 PD Anindya berubah bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Anindya Mitra Internasional. Perubahan badan hukum PD Anindya menjadi PT. Anindya Mitra adalah kepemilikannya diwakili dalam saham-saham, tetapi bila masih menjadi PD aset berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan dari APBD. Dan pengelolaan PD ada di tangan pengurus PD yang bertanggung jawab kepada Kepala daerah. Ketika sudah menjadi PT tidak menjadi tanggung jawab kepala daerah.

Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan yang andal, unggul, tangguh, professional dan mandiri yang berperan sebagai agen pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan. Perusahaan PT Anindya Mitra juga mempunyai misi, yaitu pioner dalam pengembangan usaha strategis di daerah, penggerak bagi pengembangan ekonomi masyarakat, dan sebagai salah satu sumber PAD Yogyakarta. Selain itu PT Anindya Mitra juga mempunyai strategi, yaitu meningkatkan pendapatan untuk memaksimalkan laba, efisiensi biaya dengan penyempurnaan SOP. *right sizing* dengan penerapan profesionalisme dan peningkatan kompetensi. Secara garis besar hasil dari strategi perusahaan cukup efisien. Dengan meningkatkan pendapatan untuk memaksimalkan laba, yaitu: dengan menjual lebih banyak produk dan jasa. Efisiensi biaya dengan penyempurnaan SOP berdampak kepada efisiensi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, yang memberikan pengaruh pada operasi perusahaan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional PT. Anindya Mitra dan efisiensi investasi.

Sumber : (<http://www.anindya.co.id/index.php/kontak>).

PT. Anindya Mitra memiliki 4 unit usaha yaitu unit percetakan, unit perdagangan tambang, unit pariwisata dan unit realty. PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa (perdagangan). Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan di unit pariwisata PT. Anindya Mitra Yogyakarta yaitu karyawan pada hotel Villa Van Resink dan hotel Sri Sasono & Sri Kahono yang semuanya terletak di kawasan wisata Kaliurang Yogyakarta.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan terhadap 10 karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta belum maksimal karena pemimpin PT. Anindya Mitra Yogyakarta kurang dalam memberikan perhatian pribadi kepada karyawan dan dengan cara yang berbeda. Berikut adalah tabel sikap kepemimpinan yang telah diterapkan.

Tabel 1
Karakteristik Kepemimpinan PT. Anindya Mitra Yogyakarta

No	Karakteristik Pemimpin	Jumlah Responden
1	Pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral, dan etika	10
2	Pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut	8
3	Pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif	7
4	Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor	4

(Sumber: Observasi dengan 10 orang karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta, 2014)

Di tabel 1 dijelaskan bahwa kolom karakteristik pemimpin nomor satu sampai empat adalah pernyataan yang diberikan kepada karyawan dan kolom jumlah responden adalah banyak karyawan yang memberikan jawaban atas pernyataan tersebut. Pernyataan tersebut diberikan kepada karyawan dengan cara menyebar daftar pernyataan kepada sepuluh karyawan dan karyawan harus mengisi jawaban ya dan tidak dengan catatan satu orang karyawan mengisi keempat pernyataan tersebut sesuai dengan kondisi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Dan hasilnya, sebanyak sepuluh karyawan memilih pernyataan nomor satu, delapan karyawan memilih pernyataan nomor dua, tujuh karyawan memilih pernyataan nomor tiga dan empat karyawan memilih

pernyataan nomor empat. karyawan Dalam tabel tersebut terlihat bahwa salah satu faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu perhatian pribadi (*individualized consideration*) adalah dalam memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan sangat kurang. Hal tersebut dikarenakan pemimpin kurang peka dalam melakukan pendekatan serta waktu kerja pemimpin yang cukup padat sehingga pemimpin tidak *intens* dalam melakukan pendekatan seperti konsultasi dan nasehat terhadap karyawan. Pemimpin akan memberikan konsultasi dan nasehat hanya ketika karyawan melakukan kesalahan yang besar. Selain itu, pimpinan belum bisa memperlakukan karyawan secara adil karena pemimpin melakukan pendekatan dalam memperlakukan karyawan dengan cara yang berbeda. Hal tersebut mengakibatkan kecemburuan sosial antar anggota. Kedua hal tersebut menyebabkan penerapan kepemimpinan transformasional belum optimal.

Selain itu masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi. Hal ini bisa dilihat dari observasi sepuluh orang karyawan PT.Anindya Mitra Yogyakarta:

Tabel 2
Masalah budaya organisasi yang terjadi di PT.Anindya Mitra
Yogyakarta

No	Karakteristik	Jumlah Responden
1.	Penghargaan bagi karyawan terhadap pekerjaannya (<i>profesionalisme</i>)	3
2.	Intensitas komunikasi antar karyawan (jarak dari manajemen)	8
3.	Rekreasi Bersama (percaya pada rekan kerja)	7
4.	Pelatihan kerja (keteraturan)	5
5.	<i>Outbond</i> (permusuhan)	7
6.	Penilaian kinerja secara transparan (integrasi)	6

(Sumber: Observasi dengan 10 orang karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta, 2015)

Dari hasil observasi sepuluh orang karyawan dapat dilihat bahwa pada tabel 2, masalah utama yang terjadi di unit pariwisata adalah penghargaan bagi karyawan terhadap pekerjaannya (*profesionalisme*) masih kurang. Hal tersebut dikarenakan pemberian penghargaan finansial berupa bonus yang belum merata yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut. Karyawan menjadi kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerja melebihi target perusahaan.

Masalah yang utama muncul dalam perusahaan yaitu kinerja karyawan secara keseluruhan (*overall performance*). Masalah terhadap efektivitas organisasi merupakan hal yang menjadi perhatian pihak manajemen. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada bagian personalia, dapat diketahui bahwa karyawan yang disediakan pada unit pariwisata PT Anindya Mitra Yogyakarta adalah karyawan yang siap melayani tamu pada hari libur. Sedangkan pada hari biasa dengan pengunjung sedikit karyawan pada unit usaha bekerja bekerja secara tidak efektif. Berikut adalah tabel perbandingan

antara kemampuan pelayanan karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta Unit Pariwisata pada saat di hari libur.

Tabel 3
Perbandingan Kemampuan Karyawan

No	Waktu	Rata-rata Hasil yang Didapatkan Satu karyawan perhari
1	Hari Libur	1 Karyawan Melayani 5 Tamu
2	Hari Biasa	1 Karyawan Melayani 1 Tamu / 0 Tamu

Sumber: Observasi dengan pihak personalia, 2014)

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Anindya Mitra Unit Pariwisata disediakan untuk melayani tamu pada hari libur, sedangkan di hari biasa karena pengunjung tidak sebanyak di hari libur sehingga kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena output yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Supaya efektif karyawan seharusnya, pada hari biasa membersihkan kamar setiap hari, merawat kolam renang setiap hari, dan membersihkan halaman setiap hari sesuai tugas karyawan tapi pada kenyataannya pada hari biasa banyak karyawan tidak melakukan apa-apa setiap harinya ketika tamu yang berkunjung di hotel tidak banyak.

Berdasarkan kondisi dan masalah yang terjadi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, pelaksanaan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memengaruhi efektivitas di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Namun belum ada penelitian yang dilakukan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta.

B. Identifikasi Masalah

1. Kurangnya waktu pemimpin untuk melakukan pendekatan dengan bawahan.
2. Pimpinan belum bisa memperlakukan karyawan secara adil.
3. Belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional.
4. Penghargaan
5. Rendahnya tingkat efektivitas organisasi.

C. Batasan Masalah

Dari masalah yang telah dijabarkan di atas terlihat bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan masalah utama yang memengaruhi efektivitas organisasi. Kurangnya solidaritas dan rasa saling percaya dalam hal kerjasama dan kurangnya waktu pemimpin untuk melakukan pendekatan dengan bawahan yang menyebabkan masalah utama yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena output yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Dengan alasan tersebut penulis membatasi masalah penelitian pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.
3. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi.

2. Bagi pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja di sebuah perusahaan agar bisa menciptakan organisasi dan kerjasama yang baik.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai sumber daya manusia secara nyata khususnya yang menyangkut budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi.

4. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Efektivitas Organisasi

a. Pengertian Efektivitas Organisasi

Pengertian efektivitas organisasi adalah keadaan yang menunjukkan ketercapaiannya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengerahkan segala daya yang terdapat pada manusia melalui aktivitas-aktivitasnya (Siagian, 1985:151).

Fey dan Denison (2003) mengatakan bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi pengaruh pada efektivitas suatu organisasi sebagai unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan secara rasional.

b. Indikator Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi menurut Fey dan Denison (2003) menggunakan 7 indikator, yaitu:

a. Kinerja secara keseluruhan (*Overall Performance*)

Produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

b. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Kemampuan perusahaan terhadap keseluruhan penjualan seluruh pesaing termasuk penjualan perusahaan itu sendiri

c. Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Ukuran mengenai tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan

d. Kemampuan Memperoleh Laba (*Profitability*)

Hasil bersih dari serangkaian kebijakan dan keputusan yang dilakukan perusahaan.

e. Kepuasan Pegawai (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaannya

f. *Kualitas (Quality)*

Konsep yang mencakup tingkat kesempurnaan, atribut pembeda, kesesuaian dengan spesifikasi, atau standar perbandingan yang dapat diukur sehingga aplikasi-aplikasi dapat ditunjukkan secara konsisten

g. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk menambah manfaat, ciri, desain dan layanan pada barang dan jasa

- c. Banyak variabel yang memengaruhi dalam pencapaian efektivitas organisasi. Bila mengacu kajian yang telah dilakukan oleh Richard M. Steers (1981:19), paling tidak ada 4 variabel besar yang memengaruhi pada pencapaian efektivitas organisasi, yakni:

1. Karakteristik organisasi, terdiri atas:

- a. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti yang berhubungan dengan susunan Sumber Daya Alam yang meliputi luasnya desentralisasi pengendalian, spesialisasi pekerjaan dll.
- b. Teknologi adalah mekanisme untuk mengubah suatu masukan mentah menjadi keluaran jadi yang meliputi operasi, bahan dan pengetahuan.

2. Karakteristik lingkungan, terdiri atas:

- a. Ekstern adalah semua yang timbul diluar batas-batas organisasi dan memengaruhi keputusan dan tindakan organisasi yang meliputi kekomplekan, kestabilan dan ketidaktentuan.
- b. Intern atau juga dikenal dengan iklim organisasi yang meliputi orientasi pada karya, orientasi pada hubungan, dll.

3. Karakteristik Pekerja, terdiri atas:

- a. Keterikatan pada organisasi meliputi ketertarikan, kemantapan kerja dan komitmen.
- b. Prestasi kerja meliputi motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan dan kejelasan peran.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, menciptakan lingkungan prestasi, proses-proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, inovasi dan adaptasi organisasi.

- d. Dalam mencapai efektivitas, suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda-beda, tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Komberly dan Rottman dalam Gibson et al. (1996:32) berpendapat bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, proses dan kultur.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Tjiptono dan Syakhroza (1999) dalam Boediono (2010) mengatakan bahwa budaya bukan merupakan hasil karya individu tetapi terjadi dalam sebuah group, kelompok atau masyarakat. Juga dikatakan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

b. Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian Geert Hofstede et al. (1998) dalam Mariam (2009:41) terdapat 6 (enam) indikator dalam suatu budaya

perusahaan yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

1. Profesionalisme

Karyawan bekerja secara profesional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi karyawan profesional terhadap pekerjaannya.

2. Jarak Dari Manajemen

Karyawan senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara karyawan dengan manajemen.

3. Percaya Pada Rekan Kerja

Karyawan senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan sekerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, caranya dengan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama

4. Keteraturan

Karyawan diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain, caranya dengan memberikan pelatihan kerja.

5. Permusuhan

Karyawan merasa senang apabila solidaritas antar karyawan yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan *outbound*, *brain storming* dan *bench marking*.

6. Integrasi

Karyawan merasa senang apabila terdapat penghargaan dari perusahaan yang terkait dengan prestasi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan - persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2008).

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) dalam Mariam (2009:28) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan

intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Kemudian Bass et al (2003) dan Humpreys (2002) dalam Mariam (2009:28) mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik dan sekaligus sebagai indikator kepemimpinan transformasional:

a) Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*)

Dengan pengaruh ideal, seorang atasan kadang perlu mengambil tindakan tanpa memperdulikan kepentingan bawahannya.

b) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Dengan pengembangan intelektual, sebagai tindakan atasan yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap pedulinya pada pekerjaan.

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Dengan inspirasi, atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

d) *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Dengan perhatian pribadi ini hendaknya sebagai atasan secara pribadi memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap dipromosikan dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

a. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Penghargaan Terhadap Efektivitas Organisasi Hotel Mercure Slipi Jakarta yang disusun oleh Hasan (2012), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara, Jakarta. Kesimpulan dari penelitian ini mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Besarnya Gaji Terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan Hotel Tune Bekasi yang disusun oleh Irwanto (2011). Kesimpulan dari penelitian ini

mengemukakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Kasus pada Hotel Manau Samarinda) yang disusun oleh Hajatmo dan Salim (2009), Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda. Kesimpulan dari penelitian ini mengemukakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.
4. *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?* yang disusun oleh Carl F. Fey dan Daniel R. Denison (2003), *Stockholm School of Economics*. Kesimpulan dari penelitian ini mengemukakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

b. Kerangka Pikir

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi

Dengan budaya organisasi yang disiplin dan bertanggung jawab perusahaan akan menghasilkan *output* yang tinggi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004

dalam Mariam, 2009). Sedangkan efektivitas didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka panjang dan jangka pendek (Robbins, 2005 dalam Afiah, 2013). Hal ini menunjukkan budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi, Peters et al. (1982) dalam Afiah (2013) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Budaya organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta mempunyai intensitas komunikasi antar karyawan yang baik di dalam pekerjaan. Manajemen di PT. Anindya selalu memberikan perhatian kepada karyawan melalui pendekatan. Hal tersebut menimbulkan rasa senang kepada karyawan dan rasa akrab terhadap karyawan dan manajemen, sehingga karyawan dapat menghasilkan efektivitas di PT. Anindya Mitra Yogyakarta melalui kinerja yang tinggi tersebut.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi

Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002 et al. dalam Mariam, 2009). Konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), bahwa pada intinya konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas

dan meningkatkan kebutuhan dan mendorong bawahan untuk mengubah minat pribadi ketujuan lebih luas. Perluasan nilai-nilai kerja ini dianggap akan meningkatkan upaya bawahan dan efektivitas organisasi. Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Avolio et al. (1988) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam tingkat lebih tinggi sehingga menyebabkan kinerja tim lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), bahwa pada intinya konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan serta mendorong bawahan untuk mengubah minat pribadi ketujuan lebih luas. Perluasan nilai – nilai kerja ini dianggap akan meningkatkan upaya bawahan dan efektivitas organisasi.

Pimpinan PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah pemimpin yang memberikan perhatiannya terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan dengan cara memberikan semangat dan dorongan agar karyawan dan manajemen perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dengan begitu efektivitas organisasi dapat di bentuk dengan perhatian pemimpin.

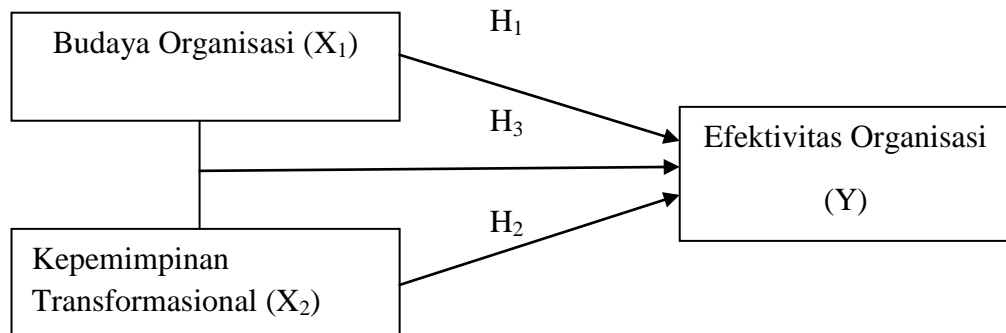
3. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi

Untuk mencapai efektivitas organisasi yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi. Dengan

budaya organisasi yang ada di manajemen perusahaan akan sangat mendukung untuk mencapai target perusahaan dan tujuan perusahaan. Penelitian O'Reilly (1989) dalam Thoyib (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi atau perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sangat penting peranannya atas keefektifan organisasi, karena didalam situasi seperti sekarang memang sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mempunyai paradigma baik yang bersedia untuk terus belajar dan bersedia mengikuti kondisi perkembangan lingkungan eksternal, serta selalu kreatif dan inovatif didalam memimpin perusahaan ditengah persaingan di tingkat global.

PT. Anindya Mitra Yogyakarta mempunyai budaya organisasi dengan komunikasi yang baik di dalam pekerjaan. Dan pimpinan PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah pemimpin yang sering memberikan dorongan dan semangat kepada karyawannya terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Kedua hal tersebut memberikan pengaruh terhadap efektivitas organisasi, lewat kinerja karyawan dalam komunikasinya yang baik dan karakter yang dimiliki pemimpin yang akhirnya dapat mencapai target dan tujuan perusahaan.

c. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan : H₁=Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi
 H₂=Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi
 H₃=Pengaruh secara simultan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi

d. Hipotesis Penelitian

Sesuai uraian kerangka pikir, maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

H₃: Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan yang memengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektifitas organisasi.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Anindya Mitra yang terletak di Yogyakarta. Penelitian sudah dilaksanakan pada bulan Juni 2015.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah efektivitas organisasi (Y). Definisi operasional

efektivitas organisasi adalah keadaan yang menunjukkan ketercapaiannya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengerahkan segala daya yang terdapat pada karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta melalui aktivitas-aktivitasnya. Efektivitas organisasi dalam penelitian ini menggunakan indikator Fey dan Denison (2003):

1. Kinerja secara keseluruhan (*Overall Performance*)

Produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

2. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Kemampuan penguasaan PT. Anindya Mitra Yogyakarta terhadap keseluruhan penjualan seluruh pesaing termasuk penjualan perusahaan itu sendiri

3. Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Pertumbuhan penjualan PT. Anindya Mitra Yogyakarta pada satu periode

4. Kemampuan Memperoleh Laba (*Profitability*)

Kemampuan PT. Anindya Mitra Yogyakarta untuk menghasilkan laba pada periode tertentu

5. Kepuasan Pegawai (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan pegawai PT. Anindya Mitra Yogyakarta terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaannya

6. Kualitas (*Quality*)

Konsep PT. Anindya Mitra Yogyakarta yang mencakup tingkat kesempurnaan, atribut pembeda, kesesuaian dengan spesifikasi, atau standar perbandingan yang dapat diukur sehingga aplikasi-aplikasi dapat ditunjukkan secara konsisten

7. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Suatu usaha yang dilakukan PT. Anindya Mitra Yogyakarta untuk menambah manfaat, ciri, desain dan layanan pada barang dan jasa

2. Variabel Bebas (Independen)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah budaya organisasi. Budaya Organisasi dalam penelitian ini menggunakan 6 indikator (Geert Hofstede et al, 1998 dalam Mariam 2009) dan kepemimpinan transformasional menggunakan 4 indikator (Bass et al, 2003 dan Humpreys, 2002 dalam Mariam 2009) , yaitu:

a. Budaya Organisasi (X_1)

Definisi operasional budaya organisasi adalah pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal. Budaya Organisasi dalam penelitian ini menggunakan enam indikator (Geert Hofstede et al. 1998 dalam Mariam 2009):

1. Profesionalisme

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta bekerja secara profesional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi karyawan profesional terhadap pekerjaannya.

2. Jarak Dari Manajemen

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara karyawan dengan manajemen.

3. Percaya Pada Rekan Kerja

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan sekerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, caranya dengan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama

4. Keteraturan

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain, caranya dengan memberikan pelatihan kerja.

5. Permusuhan

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta merasa senang apabila solidaritas antar karyawan yang tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan *outbound*, *brain storming* dan *bench marking*.

6. Integrasi

Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta merasa senang apabila terdapat penghargaan dari perusahaan yang terkait dengan prestasi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.

b. Kepemimpinan Transformasional (X₂)

Definisi operasional kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang memiliki karakteristik tertentu, yang mengemukakan untuk memotivasi karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta untuk bergerak di luar kepentingan diri mereka dan berkomitmen untuk tujuan PT. Anindya Mitra Yogyakarta.

1. Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*)

Dengan pengaruh ideal, atasan PT. Anindya Mitra Yogyakarta kadang perlu mengambil tindakan tanpa memperdulikan kepentingan bawahannya.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Dengan pengembangan intelektual, sebagai tindakan atasan PT. Anindya Mitra Yogyakarta yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap pedulinya pada pekerjaan.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Dengan inspirasi, atasan PT. Anindya Mitra Yogyakarta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

4. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Dengan perhatian pribadi ini hendaknya sebagai atasan PT. Anindya Mitra Yogyakarta secara pribadi memerhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap dipromosikan dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

D. Populasi dan Sampel

Menurut Cooper (1996:214), “Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat beberapa kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT. Anindya Mitra Yogyakarta yaitu berjumlah 73 orang.

Menurut Cooper (1996:214) yang dimaksud dengan sampel adalah bagian elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh. Apabila subyek penelitian berjumlah kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi Arikunto (2002:112). Karena populasi karyawan pada PT Anindya Mitra Yogyakarta kurang dari 100 yaitu sebanyak 73 orang maka seluruh karyawan sebagai subyek penelitian sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

E. Jenis Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data

primer biasanya berasal dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper, 1996:191).

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder merupakan data yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti (Cooper, 1996:191). Data penelitian ini data sekunder yang diperoleh dari jurnal, skripsi, dan buku-buku referensi.

2. Teknik pengumpulan data dalam penelitian melalui kuesioner:

a) Kuesioner

Angket kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam suatu kumpulan kepada responden. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Untuk menilai tanggapan dari setiap responden, penulis menggunakan Skala *Likert*, menurut Cooper (1996:194) yaitu seluruh pertanyaan yang telah dijawab dihitung bobotnya dan dijumlah seluruhnya agar dapat diketahui nilai setiap responden. nilai tersebut

kemudian akan dijadikan variabel penilaian. Bobot jawaban responden diberi nilai rinci sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Ragu – ragu

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Kuesioner terdiri dari dua bagian: Bagian pertama adalah yang berisi pengukuran responden antara lain: umur, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Bagian kedua adalah pernyataan dan pertanyaan yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian efektivitas organisasi (14 pertanyaan), budaya organisasi (12 pertanyaan) dan kepemimpinan transformasional (8 pertanyaan).

Tabel 5
Kisi-kisi instrumen efektivitas organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional

Variabel	Indikator	No
Efektivitas Organisasi (Fey dan Denison, 2003)	1. Kinerja Secara Keseluruhan (<i>Overall Performance</i>)	1,2
	2. Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)	3,4
	3. Pertumbuhan Penjualan (<i>Sales Growth</i>)	5,6
	4. Kemampuan Memperoleh Laba (<i>Profitability</i>)	7,8
	5. Kepuasan Pegawai (<i>Employee Satisfaction</i>)	9,10
	6. Kualitas (<i>Quality</i>)	11,12
	7. Pengembangan Produk (<i>Product Development</i>)	13,14

Budaya Organisasi (Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, 1998 dan Chung-Leung Luk 1998) dalam Mariam, 2009)	1. Profesionalisme	1,2
	2. Jarak Dari Manajemen	3,4
	3. Percaya pada rekan kerja	5,6
	4. Keteraturan	7,8
	5. Permusuhan	9,10
	6. Integrasi	11,12
Kepemimpinan Transformasional (Bass et al dan Humpreys, 2009 dalam Mariam, 2009)	1. Pengaruh Idealis (<i>Individualized Influence</i>)	1,2
	2. Motivasi Inspirational (<i>Inspirational Motivation</i>)	3,4
	3. Stimulasi Intelektual (<i>intellectual Stimulation</i>)	5,6
	4. Konsiderasi Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	7,8

F. Instrumen Penelitian

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data.

1. Uji Validitas

Uji Validitas perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner dapat mengukur variabel penelitian. Kumar (2005) menyatakan bahwa validitas merupakan kemampuan dari instrumen dalam kuesioner untuk dapat mengukur rancangan penelitian. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk

menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Joreskog, 1969). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor. Indikator dikatakan sebagai bagian dari variabel apabila mempunyai nilai signifikansi $< 0,05$ (Joreskog, 1969).

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor loading dengan bantuan *SPSS 20.00 for Windows*. Faktor loading adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5 ($\geq 0,5$) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk (Anderson dan Garbing, 1988).

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan $\geq 0,5$ berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas penelitian ini meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*. Analisis CFA dengan menyelidiki *convergent validity*, dan *discriminant validity* digunakan dalam penelitian ini (Anderson dan Garbing, 1988). Penelitian ini menilai kehandalan bersama-sama

untuk semua item dari konstruk dengan menghitung reliabilitas komposit dan rata-rata varians yang diekstraksi (Steenkamp dan Van Trijp, 1991). Cronbach adalah kriteria yang paling banyak digunakan untuk mengukur keandalan item untuk masing-masing konstruk (Cronbach, 1991). Validitas konvergen mensyaratkan bahwa suatu alat ukur (indikator) secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud, sedangkan validitas diskriminan, menguji bahwa suatu alat ukur, secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Unidimensionalitas skala terpenuhi, jika masing-masing item secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain.

Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT Anindya Yogyakarta yang berjumlah 73 kuesioner. Didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. 34 item pertanyaan digunakan untuk menentukan jumlah pertanyaan yang valid, dan didapatkan 2 item pertanyaan gugur yaitu pada Efektivitas Organisasi item 11 dan 12.

Tabel 6
Hasil Loading Factor

Nama Variabel	Loading Faktor	Ket.
Efektivitas Organisasi1	0,812	Valid
Efektivitas Organisasi2	0,800	Valid
Efektivitas Organisasi3	0,891	Valid
Efektivitas Organisasi4	0,643	Valid
Efektivitas Organisasi5	0,919	Valid
Efektivitas Organisasi6	0,819	Valid
Efektivitas Organisasi7	0,671	Valid
Efektivitas Organisasi8	0,916	Valid
Efektivitas Organisasi9	0,878	Valid
Efektivitas Organisasi10	0,911	Valid
Efektivitas Organisasi11	0,410	Gugur
Efektivitas Organisasi12	0,449	Gugur
Efektivitas Organisasi13	0,915	Valid
Efektivitas Organisasi14	0,805	Valid
Budaya Organisasi1	0,679	Valid
Budaya Organisasi2	0,736	Valid
Budaya Organisasi3	0,665	Valid
Budaya Organisasi4	0,647	Valid
Budaya Organisasi5	0,761	Valid
Budaya Organisasi6	0,695	Valid
Budaya Organisasi7	0,761	Valid
Budaya Organisasi8	0,732	Valid
Budaya Organisasi9	0,715	Valid
Budaya Organisasi10	0,667	Valid
Budaya Organisasi11	0,660	Valid
Budaya Organisasi12	0,650	Valid
KT1	0,832	Valid
KT2	0,876	Valid
KT3	0,942	Valid
KT4	0,806	Valid
KT5	0,884	Valid
KT6	0,798	Valid
KT7	0,883	Valid
KT8	0,925	Valid

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian

Berdasarkan tabel 6 tersebut diketahui bahwa terdapat 2 item pertanyaan dengan nilai faktor loading $< 0,5$ yaitu pada item

Efektivitas Organisasi 2 item. Dengan demikian 2 item pertanyaan tersebut merupakan item gugur. Jumlah awal item pertanyaan adalah 34 dengan 2 item pertanyaan gugur, sehingga pertanyaan menjadi 32 item.

Tahap selanjutnya meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity diukur berdasarkan nilai faktor loading dan Average Variance Extrated (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai loading item pertanyaan untuk masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5 (≥ 0.5) Fornell dan Larker's (1981).

Tabel 7
Mean, Standart Deviation (SD), AVE, Croanbach's value and Correlations

No	Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
1	Budaya Organisasi	44,055	9,476	0,697	0,904		
2	Kepemimpinan Transformasional	28,890	4,529	0,868	0,417**	0,956	
3	Efektivitas Organisasi	38,726	9,449	0,837	0,485**	0,644**	0,964

Sumber : Data diolah tahun 2015

Korelasi signifikan pada level 0.05.**Korelasi signifikan pada level 0.01. Nilai *Cronbach`s Alpha* pada angka bercetak tebal.

Dalam penelitian ini terdapat 2 item yang dinyatakan tidak valid yaitu item efektivitas organisasi 11 dan 12, dikarenakan nilai faktor loading kurang dari 0,5. Anderson and Gerbing (1986) menyatakan bahwa suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* $\geq 0,5$.

Nilai AVE dapat dilihat pada tabel. AVE dari Efektivitas Organisasi adalah 0,679 Kepemimpinan Transformasional 0,868 dan OCB 0,837 adalah lebih dari 0,5. Oleh sebab itu konsistensi internal konstruk dapat diterima (Fornell dan Larker's, 1981).

b. Divergent Validity

Divergent validity diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas di antara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpang tindih. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campell dan Fiske, 1959). Dari tabel 8, nilai *discriminant validity* <0.85 (0.438, 0.641, 0.703) sesuai dengan Campell dan Fiske (1981). Dapat disimpulkan angka tersebut konsisten dengan analisis *convergent validity*, sehingga merupakan persyaratan validitas yang baik. Nilai *discriminant* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 8
Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity

Variabel	AVE	BO	KT	EO
1 Budaya Organisasi	0,697	0,697	0,174	0,235
2 Kepemimpinan Transformasional	0,868	0,449	0,868	0,414
3 Efektivitas Organisasi	0,837	0,509	0,675	0,837

Sumber: Data diolah tahun 2015

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Discriminant validity ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Cronbach, 1991). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi sedang yang kedua lebih memperhatikan masalah ketepatan. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila mana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas

dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Dalam ilmu statistik *Cronbach Alpha* adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal. Ini biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Cronbach, 1991). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*. Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas yaitu:

- a. Antara 0,800-1,000 = Sangat Tinggi
- b. Antara 0,600-0,799 = Tinggi
- c. Antara 0,400-0,599 = Sedang
- d. Antara 0,200-0,399 = Rendah
- e. Antara 0,000-0,199 = Sangat Rendah

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Cronbach, 1991). Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Uji Reliabilitas

	Variabel	Croanbach Alpha	Keterangan
1	Efektivitas Organisasi	0,964	Reliabilitas Baik
2	Budaya Organisasi	0,904	Reliabilitas Baik
3	Kepemimpinan Transformasional	0,956	Reliabilitas Baik

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian tahun 2015

G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 20.0 Teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghozali (2011:19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum, *sum*, *range*, kuortis, *skewness* (kemencengan distribusi). Adapun berdasarkan kriteria yang dipakai pada kategori jawaban responden, maka untuk lebih memudahkan digunakan 3 kategori yaitu: tinggi, sedang, dan rendah. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009:108) adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Kategorisasi Jawaban Responden

Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$

Keterangan:

M : *Mean*

SD : *Standart Deviasi*

X : Jumlah skor

2. Uji Prasyarat Analisis

a) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, sehingga uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Stephens, 1974). Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* (Hazewinkel, 2001). Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari *alpha* 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*.

b) Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Uji linieritas dalam penelitian ini menggunakan Uji Linieritas Via Anova dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*. Uji ini digunakan sebagai prasyarat

dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi $\geq 0,05$.

c) Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen terdapat korelasi atau tidak, suatu model regresi yang baik merupakan suatu model yang tidak terjadi korelasi antara variabel independennya. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, dilakukan dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal tersebut adalah suatu indikasi bahwa terdapat multikolinieritas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan *variance inflation factor* (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 adalah nilai *cutoff* yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas. Apabila hasil regresi memiliki nilai VIF ≤ 10 maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas dalam model regresi (Ghozali, 2011: 106).

H. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik sebagai berikut.

a. Uji Regresi Linier Berganda

Model analisis yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda. Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = C + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + R$$

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

x_1 = Kepuasan Kerja

x_2 = Komitmen Organisasi

C = Konstanta

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

R = Residual

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011: 97). Nilai koefisien determinasi antara 0 sampai 1. Nilai (R^2) yang lebih kecil berarti kemampuan variabel dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai (R^2) mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi, dan (3) pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi pada PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada, selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Anindya Mitra Yogyakarta merupakan sebuah perusahaan yang mempunyai 4 unit usaha, yaitu:

1. Unit Usaha Percetakan Negeri Anindya Yogyakarta, alamat Jln: Stasiun Lempuyangan No. 12, Yogyakarta. Bergerak dalam pembuatan produk seperti buku, publikasi, kalender, stiker, karcis numerator, blangko-blangko, ncr, security printing. Dan jasa seperti *finishing* buku *bending&shrink*, jahit benang, jahit kawat serta asah pisau.
2. Unit Usaha Perdagangan Tambang Bedoyo Gunungkidul, alamat Jln : Ponjong, Bedoyo, Gunungkidul. Bergerak dalam pembuatan pertambangan yang memiliki penguasaan lahan galian tambang batu kapur (*Calcium Carbonate*) dan zeolit serta bentonit.

3. Unit Pariwisata, alamat Jln: Astorenggo, Kaliurang, Yogyakarta. Bergerak dalam bidang penginapan. Mengelola hampir 90% objek wisata dikawasan Kaliurang, Yogyakarta, diantaranya Taman Bermain Anak, Tlogo Putri, Tlogo Nirmolo, pengelolaan hotel Sri Kahono, Sri Sasono, Villa Van Rezink.
4. Unit Realty (Sewa Tanah/Lahan & Pengelolaan Gedung / Reklame), alamat Jln: Kabupaten Bantul dan kabupaten Sleman, Yogyakarta. Usaha Realty melakukan kerjasama baik berupa pengelolaan dan persewaan beberapa unit properti di Yogyakarta diantaranya: Jogjakarta Plaza Hotel, Malioboro Mall, jogjatronik Mall, Mirota Batik, Nadzar Batik, dll.

PT. Anindya Mitra Yogyakarta yang merupakan Perusahaan Daerah Aneka Industri dan Jasa di Yogyakarta. Sebelum tahun 1987, Pemerintah Propinsi DIY memiliki 4 Perusahaan Daerah. Perusahaan daerah tersebut sebagian merupakan perusahaan peninggalan pemerintahan kolonial Belanda dan sebagian lainnya didirikan pada tahun 1960 s/d 1965. Untuk mensinergikan kekuatan, simplifikasi pengelolaan dan efisiensi, pada tahun 1987 diterbitkan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1987 tentang Perusahaan Daerah Industri dan Jasa “PT Anindya Mitra” Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang memberi amanat penggabungan 4 Perusahaan Daerah menjadi satu dalam lembaga Industri dan Jasa “Anindya” Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pada akhir tahun 2005 PD Anindya berubah bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Anindya Mitra Internasional. Visi

perusahaan ini adalah menjadi perusahaan daerah yang andal, unggul, tangguh, professional dan mandiri yang berperan sebagai agen pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan. PT Anindya Mitra juga mempunyai misi, yaitu pioner dalam pengembangan usaha strategis di daerah, penggerak bagi pengembangan ekonomi masyarakat, dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah Yogyakarta. Selain itu PT Anindya Mitra juga mempunyai strategi, yaitu meningkatkan pendapatan untuk memaksimalkan laba, efisiensi biaya dengan penyempurnaan SOP (*standar operating procedurs*) yaitu satu set perintah kerja atau langkah-langkah yang harus diikuti untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan berpedoman pada tujuan yang harus dicapai, *right sizing* dengan penerapan profesionalisme dan peningkatan kompetensi.

PT. Anindya Mitra memiliki 4 unit usaha yaitu unit percetakan, unit perdagangan tambang, unit pariwisata dan unit realty. PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah perusahaan yang bergerak di bidang barang dan jasa (perdagangan). Perusahaan memiliki total 159 karyawan dan 4 satpam. PT. Anindya Mitra Yogyakarta (kantor pusat/*holding*) beroperasi dari hari senin - kamis pukul 07.30 –16.30 wib dan jum'at dari 07.30 17.00 wib dan Hotel Van Rezink 24 jam kerja dengan pembagian shift setiap hari ada 3 shift. Shift pagi jam 06.00-14.00 wib, shift siang 14.00-22.00 wib, shift malam jam 22.00-06.00 wib. Sri Sasono dan Sri Kahono 24 jam kerja dengan pembagian shift setiap hari 3 shift. Shift pagi jam 07.00- 15.00 wib, shift siang 15.00- 23.00 wib, Shift malam 23.00-07.00 wib. Stuktur organisasi PT. Anindya Mitra Yogyakarta

menggunakan struktur berbentuk Komite, dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau *board* dengan pluralistic manajemen. Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah pelaksanaan pembuatan keputusan berlangsung baik karena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan dan kepemimpinan yang bersifat otokratis sangat kecil. Keburukan dari struktur organisasi ini adalah proses pembuatan keputusan sangat lamban dan biaya operasional rutin sangat tinggi dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar sebagai berikut:

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, yaitu karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta yang berjumlah 73 orang. Jumlah item kuesioner adalah 34 butir soal dan terdapat 2 item gugur, sehingga item kuesioner menjadi 32 butir soal.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari nilai maksimal, minimal, *mean*, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban responden. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 10
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	67	91,8
Perempuan	6	8,2
Jumlah	73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 67 orang (91,8%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 6 orang (8,2%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Anindya Mitra Yogyakarta adalah laki-laki.

2) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 11
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 20 Tahun	5	6,8
21-30 Tahun	12	16,4
31-40 Tahun	48	65,8
> 40 Tahun	8	11,0
Jumlah	73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang berusia kurang dari 20 tahun yakni sebanyak 5 orang (6,8%); karyawan yang berusia antara 21-30 tahun yakni sebanyak 12 orang (16,4%);

karyawan yang berusia antara 31-40 tahun yakni sebanyak 48 orang (65,8%); dan karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun yakni sebanyak 8 orang (11,0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Anindya Mitra Yogyakarta berusia antara 31-40 tahun.

3) Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 12
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Lama bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/SMK	16	21,9
Diploma	25	34,2
Sarjana	32	43,8
Jumlah	73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 16 orang (21,9%); karyawan dengan pendidikan Diploma sebanyak 25 orang (34,2%); dan karyawan dengan pendidikan Sarjana sebanyak 32 orang (43,8%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Anindya Mitra Yogyakarta pendidikan terakhirnya adalah sarjana.

2. Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan responden mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata ideal dan simpangan baku ideal pada masing-masing variabel penelitian. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

a. Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif untuk variabel budaya organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 22,00; nilai maksimum sebesar 60,00; *mean* sebesar 44,05; dan standar deviasi sebesar 9,47. Selanjutnya data budaya organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel budaya organisasi terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel budaya organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 13
Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 44,00$	38	52,1
Sedang	$28,00 \leq X < 44,00$	31	42,5
Rendah	$X < 28,00$	4	5,5
Jumlah		73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya organisasi dalam kategori tinggi sebanyak 38 orang (52,1%), berada dalam kategori sedang sebanyak 31 orang (42,5%), dan berada dalam kategori rendah sebanyak 4 orang (5,5%). Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap budaya organisasi PT. Anindya Mitra Yogyakarta berada pada kategori sedang (42,5%).

b. Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 12,00; nilai maksimum sebesar 38,00; *mean* sebesar 29,89; dan standar deviasi sebesar 4,52. Selanjutnya data kepemimpinan transformasional dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 8 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 14
Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 29,33$	45	61,6
Sedang	$18,67 \leq X < 29,33$	26	35,6
Rendah	$X < 18,67$	2	2,7
Jumlah		73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori tinggi sebanyak 45 orang (61,6%), berada pada kategori sedang sebanyak 26 orang (35,6%), dan berada pada kategori rendah yaitu sebanyak 2 orang (2,7%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap kepemimpinan transformasional PT. Anindya Mitra Yogyakarta berada pada kategori tinggi (61,6%).

c. Efektivitas Organisasi

Hasil analisis deskriptif untuk variabel efektivitas organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 24,00; nilai maksimum sebesar 58,00; *mean* sebesar 38,72; dan standar deviasi sebesar 9,44. Selanjutnya data efektivitas organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel efektivitas organisasi terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel efektivitas organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 15
Kategorisasi Variabel Efektivitas organisasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 44,00$	24	32,9
Sedang	$28,00 \leq X < 44,00$	37	50,7
Rendah	$X < 28,00$	12	16,4
Jumlah		73	100,0

Sumber: Data Primer, 2015

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel efektivitas organisasi dalam kategori tinggi sebanyak 24 orang (32,9%), berada dalam kategori sedang sebanyak 37 orang (50,7%), dan berada pada kategori rendah sebanyak 12 orang (16,4%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap efektivitas organisasi PT. Anindya Mitra Yogyakarta berada pada kategori sedang (50,7%).

3. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolineritas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 20.00 *for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, sehingga uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Stephens, 1974).

Tabel 16
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikasi	Keterangan
Budaya Organisasi	0,388	Normal
Kepemimpinan Transformasional	0,196	Normal
Efektivitas Organisasi	0,240	Normal

Sumber: Data Primer, 2015

Hasil uji normalitas di atas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai residual lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Artinya, sebaran data penelitian dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Dua variabel dikatakan memiliki hubungan linier apabila signifikansi $> 0,05$ (Fisher, 1970). Data hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17
Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikasi	Keterangan
Budaya Organisasi	0,485	Linear
Kepemimpinan Transformasional	0,056	Linear

Sumber : Data Primer, 2015

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier. Artinya, variabel dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang linier atau searah.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 18
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,826	1,211	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepemimpinan Transformasional	0,826	1,211	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer, 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas. Artinya, antara variabel budaya organisasi tidak terjadi korelasi dengan variabel kepemimpinan transformasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini berdiri sendiri atau tidak saling terkait satu sama lain.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel budaya

organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 19
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi

Independent Variabel	Efektivitas Organisasi			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Variabel Kontrol				
Jenis Kelamin	0,369**	0,383**	0,302**	0,317**
Usia	0,279**	0,255**	0,283**	0,269**
Pendidikan	0,367**	0,278**	0,237**	0,197**
Budaya Organisasi		0,207**		0,122**
Kepemimpinan Transformasional			0,347**	0,313**
R^2	0,686	0,719	0,778	0,788
ΔR^2	0,686	0,033	0,092	0,102

Sumber: Data Primer yang diolah 2015

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 17. Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 17, diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar ($\beta=0,207$; $p=0,006$). Kontribusi

budaya organisasi untuk menjelaskan efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 0,033. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada tabel 17. Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 17, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar ($\beta=0,347$; $p=0,000$). Kontribusi kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 0,092. Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada tabel 17. Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 17, diketahui bahwa budaya organisasi ($\beta=0,122$; $p=0,000$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta=0,313$; $p=0,007$) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 0,102. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Tabel 20
Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta.	Terbukti
2.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta.	Terbukti
3.	Budaya Organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta.	Terbukti

Sumber: Data Primer, 2015

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Skor rata-rata tertinggi variabel budaya organisasi terdapat pada indikator profesionalisme (4,00). Profesionalisme yang dimaksud disini adalah bentuk penghargaan bagi karyawan yang professional terhadap pekerjaannya, karena karyawan tersebut mampu bekerja secara professional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap

tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut mampu meningkatkan efektivitas organisasi di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Akan tetapi, faktanya pemberian penghargaan bagi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta terhadap pekerjaannya (*profesionalisme*) masih kurang. Hal ini ditunjukkan dari pemberian penghargaan finansial berupa bonus yang belum merata yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut. Karyawan menjadi kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerja melebihi target perusahaan.

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004 dalam Mariam, 2009). Sedangkan efektifitas didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka panjang dan jangka pendek (Robbins, 2005 dalam Afiah, 2013). Penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi, Peters et al. (1982) dalam Afiah (2013) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Skor rata-rata tertinggi variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator motivasi inspirasional (3,88). Motivasi inspirasional yang dimaksud disini

adalah sikap pemimpin dalam membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme karyawan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok. Pemimpin kurang peka dalam melakukan pendekatan serta waktu kerja pemimpin yang cukup padat sehingga pemimpin tidak *intens* dalam melakukan pendekatan seperti konsultasi dan nasehat terhadap karyawan. Pemimpin akan memberikan konsultasi dan nasehat hanya ketika karyawan melakukan kesalahan yang besar. Selain itu, pimpinan belum bisa memperlakukan karyawan secara adil karena pemimpin melakukan pendekatan dalam memperlakukan karyawan dengan cara yang berbeda. Hal tersebut mengakibatkan kecemburuan sosial antar anggota. Kedua hal tersebut menyebabkan penerapan kepemimpinan transformasional belum optimal.

Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002 et al. dalam Mariam, 2009). Konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), bahwa pada intinya konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan dan mendorong bawahan untuk mengubah minat pribadi ketujuan lebih luas. Perluasan nilai-nilai kerja ini dianggap akan meningkatkan upaya bawahan dan efektivitas organisasi. Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Avolio et al. (1988) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam tingkat lebih tinggi sehingga menyebabkan

kinerja tim lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), bahwa pada intinya konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan serta mendorong bawahan untuk mengubah minat pribadi ketujuan lebih luas. Perluasan nilai – nilai kerja ini dianggap akan meningkatkan upaya bawahan dan efektivitas organisasi.

Konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), bahwa pada intinya konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan dan mendorong bawahan untuk mengubah minat pribadi ketujuan lebih luas. Perluasan nilai-nilai kerja ini dianggap akan meningkatkan upaya bawahan dan efektivitas organisasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa skor tertinggi terletak pada indikator kinerja secara keseluruhan dan kemampuan memperoleh laba (3,33). Kinerja secara keseluruhan dalam penelitian ini dapat diartikan bahwa produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara

kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, kemampuan memperoleh laba dapat diartikan sebagai hasil bersih dari serangkaian kebijakan dan keputusan yang dilakukan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan karyawan menjadi kurang efektif karena jumlah karyawan PT. Anindya Mitra Unit Pariwisata yang disediakan untuk melayani tamu pada hari libur sama dengan jumlah karyawan yang berkunjung pada hari biasa. Padahal, hari biasa memiliki jumlah kunjungan yang relatif sedikit dibandingkan hari libur sehingga hal ini menyebabkan kinerja karyawan menjadi tidak efektif karena output yang dilakukan karyawan kurang maksimal. Supaya efektif karyawan seharusnya, pada hari biasa membersihkan kamar setiap hari, merawat kolam renang setiap hari, dan membersihkan halaman setiap hari sesuai tugas karyawan tapi pada kenyataannya pada hari biasa banyak karyawan tidak melakukan apa-apa ketika tamu yang berkunjung di hotel tidak banyak.

Penelitian O'Reilly (1989) dalam Thoyib (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi atau perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sangat penting peranannya atas keefektifan organisasi, karena didalam situasi seperti sekarang memang sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mempunyai paradigma baik yang bersedia untuk terus belajar dan bersedia mengikuti kondisi perkembangan lingkungan eksternal, serta selalu kreatif dan inovatif didalam memimpin perusahaan ditengah persaingan di tingkat global.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari besarnya (β) 0,207, dan nilai signifikansi 0,006; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,006 < 0,05$), dan (ΔR^2) sebesar 0,033.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari besarnya (β) 0,347, dan nilai signifikansi 0,000; dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dan (ΔR^2) 0,092.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji regresi linier berganda diketahui bahwa budaya organisasi ($\beta=0,122$; $p=0,000$) dan kepemimpinan transformasional ($\beta=0,313$; $p=0,007$). Kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 0,102. Artinya, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi pengaruh terhadap efektivitas organisasi karyawan di PT. Anindya Mitra Yogyakarta sebesar (ΔR^2) 10,2%

sedangkan sisanya sebesar 84,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Keterbatasan Penelitian

Berikut keterbatasan penelitian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Dalam penelitian ini kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan efektivitas organisasi karyawan sebesar 10,2%. Maka dari itu, peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengambil lebih banyak jumlah variabel agar dapat mengetahui lebih banyak faktor yang terkait dengan efektivitas organisasi selain budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional diantaranya adalah kebijakan manajemen, karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, dan karakteristik pekerja.
2. Sampel yang terlalu sedikit. Semakin banyak sampel maka hasil yang didapat lebih valid.
3. Dalam penelitian ini kontribusi variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional termasuk kecil.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak PT. Anindya Mitra Yogyakarta.
 - a. Efektivitas organisasi pada penelitian ini terbukti masih pada kategori sedang. Untuk itu dikarenakan pada indikator kualitas pada organisasi

itu sendiri masih rendah, oleh karena itu, perusahaan diharapkan agar dapat menerapkan aplikasi – aplikasi dalam pekerjaan yang ditujukan secara konsisten untuk mencapai tujuan perusahaan.

- b. Budaya organisasi dari hasil penelitian terbukti mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Akan tetapi pada indikator keteraturan masih rendah. Oleh karena itu, organisasi diharapkan agar dapat bekerja lebih teratur, sehingga mampu memberikan nilai pencapaian yang lebih pula bagi perusahaan.
 - c. Kepemimpinan transformasional dari hasil penelitian terbukti mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Akan tetapi pada indikator stimulasi intelektual merupakan yang terendah. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan agar dapat memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut dalam pengambilan keputusan dengan harapan, ada masukan yang lebih komperhensif sehingga keputusan lebih efektif.
2. Bagi penelitian lain yang hendak melakukan penelitian tentang efektivitas organisasi hendaknya dapat mengembangkan penelitian serta menambah kekurangan yang ada pada penelitian ini, sehingga makin memperkaya pengetahuan tentang variabel yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, N. Riany. Et all. (2013). Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi. (Studi Kasus pada Hotel Santika Makassar). Jurnal
- Anderson, J.C., & D.R., Gerbing (1988). *Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two step approach*, *Psychological bulletin*, 10, 411-423.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, Walter, O. (1988). *Transformasional Leadership in a Management Game Simulation*. *Group & Organization Studies*. Vol. 13. No. 1, 59-80.
- Azwar, S. (2000). Asumsi-asumsi dalam inferensi statistika. Yogyakarta: Faculty of Psychology Gajah mada.
- Barbuto, John E, Jr. Wheeler, Daniel W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership Group & Organization Management*; Jun 2006; 31, 3; ABI/INFORM Research pg. 300.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Pree Press.
- Bernardine R. Wijana, M.S.W. & Prof. Dr. Susilo Supardo, M. Hum. (2002). Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembanganya. ANDI. Yogyakarta.
- Boediono. (2010). Studi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Keefektifan dan Kinerja Organisasi. Teknis Vol.5 No.1 April 2010 : 42-45.
- Cooper, Donald R. dan C. William Emory. (1996). Metode Penelitian Bisnis. Jilid 1. Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Croanbach, L. J., 1991, methodological study-A Personel retrospective, in Brennan, Robert L., 2001, An Essay on the History and Future of Reliability from the Perspective of Replications, *Journal of Educational Measurement*, Vol. 38, No. 4
- Fey, Carl F and Denison, Daniel R. (2003). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*. *Organization Science*; Nov/Dec 2003; 14, 6; ABI/INFORM Research pg. 686.

- Fornell, C., dan Larcker, D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, hal. 39 – 50.
- Ghozali, Imam. (2011). Analisis *Multivariate* dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, JL, et al. (1996). Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid 1 Edisi ke 8, Bina Rupa Aksara.
- Griffin, Ricky, W. (2004). Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hajatmo, Bambang dan F. Salim. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Kasus pada Hotel Manau Samarinda). Vol 3, No. 3.
- Hasan, Chandra. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Penghargaan Terhadap Efektivitas Organisasi Hotel Mercure Slipi Jakarta. Vol 9 No 1.
- Hazewinkel, Michiel ed. (2001). "Kolmogorov-Smirnov test", *Encyclopedia of Mathematics*. Springer, ISBN 978-1-55608-010-4.
- <http://www.anindya.co.id/index.php/kontak>
- <http://dppka.jogjaprovo.go.id>
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. (2008). Kompetensi Plus. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Irwanto, Dony. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Besarnya Gaji Terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan Hotel Tune Bekasi. Vol VI No. 1.
- Jashapara, Ashok. (2003). *Cognition, culture and competition: An empirical test of the learning organization*. *The Learning Organization*, 10, 1; *ProQuest Education Journals* pg. 31.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology. : A step-by-Step Guide for Beginners* (2nd ed). London: SAGE Publications.

- Kusumo, Bayu S. (2005). Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Shafira Laras Persada Bandung. Fakultas Ekonomi. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Levin, Ira dan Gottlieb, Jonathan Z. (2009). Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles & eight practices. *Organization Development Journal*; Winter (2009); 27, 4; ABI/INFORM Research pg. 31
- M. S. A. Mahalinga Shiva, Damodar Suar. (2012). *Transformasional Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations* *Voluntas* (2012) 23:684–710 DOI 10.1007/s11266-011-9230-4.
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Pugh, D. S., hickson, D. J., Hinings, C.R., & Turner, C. (1969). *The context of organizational structures*. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
- Ran, Lachman dan Wolfe, A. Richard. (1997). *The Interface of Organizational Effectiveness and Corporate Social Performance. Opportunities for Research and Theory Development*. *Business and Society*; Jun 1997;36,2;Proquest Sociology pg. 194
- Ritchie, M. (2000). *Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance*. *Southern Business Review*, 25(1), 1–13.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saleem, Irfan dan Saleem, Anjum. (2013). *New Evidence in an Old Debate: Investigating the Relationship between Compensation Factors and Organizational Effectiveness*. *Journal of Business Strategies*, Vol.7, No.1, 2013, pp 31–42.
- Sandjaja, B dan Albertus Heriyanto. (2006). *Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Santosa , Purbayu Budi dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Setiadi, B. N., R. W. Matindas, & L. S. Chairy. (1998). Pedoman penulisan skripsi psikologi. Jakarta. LPSP3-UI.
- Siagian, Sondang P. (1985). Filsafat Administrasi. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Steenkamp, E. M. Van Trijp, H., 1991, The use of LISREL in validating marketing constructs, *International Journal of Research Marketing*, 8 (4), 283-99.
- Steers, M Richard. (1981). Efektivitas Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Stephens, M. A. (1974). "EDF Statistics for Goodness of Fit and Some Comparison". *Journal of The American Statistical Association* (American Statistical Association) 69 (347): 730-737
- Sugiyono. (2005). Metode Penelitian Administrasi. Bandung: CV.ALFABETA.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). Manajemen Publik. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Thoyib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan konsep, *Jurnal manajemen & Kewirausahaan*, Vo.7, No. 1, Maret 2005.
- Vandenberg, Robert J;Richardson, Hettie A;Eastman, Lorrina J. (1999). *The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness Group & Organization Management*; Sep 1999; 24, 3; ABI/INFORM Research pg. 300

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Hasil Uji Instrumen

KUESIONER

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT. Anindya Mitra Yogyakarta

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu/ Saudara/ i

Di PT. Anindya Mitra Yogyakarta

Assalamualaikum wr. wb

Dalam rangka penyelesaian studi pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, maka saya sangat memerlukan bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i dalam memberikan sejumlah informasi dan data yang berkaitan dengan Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi Karyawan PT. Anindya Mitra Yogyakarta. Sehubungan dengan keperluan tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i untuk memberikan keterangan dengan mengisi kuesioner yang saya berikan sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya.

Demikian kuesioner ini saya sampaikan, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,

Penulis

Oskar Sindi Nova

094008144037

Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda *checklist* (✓) atau silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

Data Responden:

Jenis Kelamin : (____) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Umur : _____ Tahun

Pendidikan : _____ 1. SMA/SMK 2. Diploma 3. Sarjana

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RR	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RR	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Butir Pertanyaan:

Efektivitas Organisasi (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Hotel ini sering mengalami <i>Fully Booked</i>					
2	Target di hotel ini mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya					
3	Pelayanan seperti apa yang benar-benar diinginkan tamu sehingga tidak segan-segan menginap lebih lama					
4	Apakah tamu yang berkunjung sudah dilayani dengan baik					
5	Jumlah tamu yang datang di hotel ini dari tahun sebelumnya mengalami peningkatan					
6	Hotel ini mengalami peningkatan penjualan dari tahun sebelumnya					
7	Total pendapatan yang didapatkan hotel mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya					
8	Laba hotel ini mengalami peningkatan dalam 3 tahun terakhir					
9	Proses kenaikan gaji di hotel terbuka bagi karyawan yang berpotensi tanpa diskriminasi					

10	Hotel ini memberikan kepuasan kepada karyawan dengan baik					
11	Kamar hotel yang ada di hotel mempunyai fasilitas yang membuat tamu betah					
12	Karyawan di hotel ini selalu memberikan pelayanan kepada tamu dengan baik					
13	Di hotel ini menambahkan <i>shower</i> untuk kamar mandi dalam kamar hotel					
14	Di hotel ini menambahkan seluncur untuk kolam renang					

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RR	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Budaya Organisasi (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Perusahaan ini berusaha menjadi pionir					
2	Dalam perusahaan ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja					
3	Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak					
4	Kehidupan pribadi orang adalah urusannya sendiri-sendiri					
5	Para anggota bersikap terbuka kepada kepada orang lain					
6	Para anggota bersikap optimis					

7	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu					
8	Selalu berbicara tentang pekerjaan dan perusahaan dengan serius					
9	Orang-orang dalam perusahaan saling merasa curiga dan menyimpan rahasia					
10	Sering terjadi kompetisi dan ketidakpercayaan antar departemen					
11	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan manajemen					
12	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya					

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RR	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Kepemimpinan Transformasional (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1	Atasan saya membuat saya bangga untuk bergaul dengan dia					
2	Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya					
3	Atasan saya membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru					
4	Saya selalu merasa nyaman apabila berada dekat atasan saya					
5	Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar					

6	Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi.					
7	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan					
8	Atasan saya tidak pernah bosan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien					

DATA PENELITIAN

	BUDAYA ORGANISASI												KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL								EFEKTIVITAS ORGANISASI														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4		
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	2	2	5	4	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	2	2	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4		
10	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4		
11	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
12	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
13	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
14	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
15	5	3	5	4	1	2	5	2	1	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	
16	4	4	2	3	5	2	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	
17	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
18	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	

20	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	
21	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4
22	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
23	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4
24	2	2	2	2	2	4	2	5	5	3	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	
25	4	4	4	5	5	4	4	1	5	5	5	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
26	2	2	2	3	3	3	2	1	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5		
27	3	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
28	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	
29	5	5	5	5	5	2	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4
30	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	
31	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
32	3	2	3	3	3	3	1	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
33	3	2	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
34	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
36	4	4	4	2	4	4	2	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	3	3	4	3	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
38	4	4	3	3	4	5	4	1	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4
40	3	3	4	3	2	2	5	4	5	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
41	3	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2
42	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
44	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3

45	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	
46	5	3	3	4	3	4	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
47	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
48	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
49	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	3	5	2	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
51	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	
52	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
53	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2
54	5	3	3	4	3	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
55	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	2	3	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	2	2	5	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	3	2	2
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	
65	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	3	4	
66	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
67	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
68	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
69	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	

HASIL UJI VALIDITAS CFA TAHAP I

Factor Analysis

--	--

HASIL UJI VALIDITAS CFA TAHAP II

Factor Analysis

--	--

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

➤ **Reliability Budaya Organisasi**

➤ **Reliability Kepemimpinan Transformasional**

➤ **Reliability Efektivitas Organisasi**

RANGKUMAN KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
2	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
3	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
4	Laki-laki	21-30 Tahun	SMA/SMK
5	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
6	Laki-laki	> 40 Tahun	SMA/SMK

7	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
8	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
9	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
10	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
11	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
12	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
13	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
14	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
15	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
16	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
17	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
18	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
19	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
20	Laki-laki	< 20 Tahun	Diploma
21	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
22	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
23	Laki-laki	< 20 Tahun	Diploma
24	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
25	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
26	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
27	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
28	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
29	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
30	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
31	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
32	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
33	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
34	Laki-laki	< 20 Tahun	Diploma
35	Laki-laki	< 20 Tahun	Diploma
36	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
37	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
38	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
39	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
40	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
41	Laki-laki	21-30 Tahun	SMA/SMK
42	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
43	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
44	Laki-laki	< 20 Tahun	Diploma
45	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
46	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
47	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma

48	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
49	Laki-laki	21-30 Tahun	Sarjana
50	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
51	Perempuan	> 40 Tahun	Sarjana
52	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
53	Perempuan	21-30 Tahun	SMA/SMK
54	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
55	Laki-laki	21-30 Tahun	Diploma
56	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
57	Perempuan	31-40 Tahun	Sarjana
58	Perempuan	31-40 Tahun	Sarjana
59	Perempuan	21-30 Tahun	Sarjana
60	Laki-laki	21-30 Tahun	Diploma
61	Laki-laki	31-40 Tahun	SMA/SMK
62	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
63	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
64	Laki-laki	> 40 Tahun	Sarjana
65	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
66	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
67	Perempuan	31-40 Tahun	Diploma
68	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
69	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
70	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
71	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma
72	Laki-laki	31-40 Tahun	Sarjana
73	Laki-laki	31-40 Tahun	Diploma

HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequency Table

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Budaya_Organisasi					
Skor Max	5	x	12	=	60
Skor Min	1	x	12	=	12
Mi	72	/	2	=	36
Sdi	48	/	6	=	8
Tinggi	: $X \geq M + SD$				
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$				
Rendah	: $X \leq M - SD$				
Kategori	Skor				
Tinggi	:	X	\geq	44,00	
Sedang	:	28,00	\leq	X	< 44,00
Rendah	:	X	<	28,00	

Kepemimpinan_Transformasional					
Skor Max	5	x	8	=	40
Skor Min	1	x	8	=	8
Mi	48	/	2	=	24,0
Sdi	32	/	6	=	5,3
Tinggi	: $X \geq M + SD$				
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$				
Rendah	: $X \leq M - SD$				
Kategori	Skor				
Tinggi	:	X	\geq	29,33	
Sedang	:	18,67	\leq	X	< 29,33
Rendah	:	X	<	18,67	

Efektivitas_Organisasi					
------------------------	--	--	--	--	--

Skor Max	5	x	12	=	60	
Skor Min	1	x	12	=	12	
Mi	72	/	2	=	36,0	
Sdi	48	/	6	=	8,0	
Tinggi	: $X \geq M + SD$					
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$					
Rendah	: $X \leq M - SD$					
Kategori	Skor					
Tinggi	:	X	\geq	44,00		
Sedang	:	28,00	\leq	X	<	44,00
Rendah	:	X	<	28,00		

RANGKUMAN HASIL UJI KATEGORISASI

No	Budaya_Organisasi	KTG	Kepemimpinan – Transformasion al	KTG	Efektivitas_Organis asi	KTG
1	48	Tinggi	30	Tinggi	36	Sedang
2	48	Tinggi	33	Tinggi	48	Tinggi
3	22	Rendah	12	Rendah	24	Rendah
4	41	Sedang	35	Tinggi	48	Tinggi
5	38	Sedang	27	Sedang	28	Sedang
6	48	Tinggi	34	Tinggi	47	Tinggi
7	37	Sedang	35	Tinggi	53	Tinggi
8	60	Tinggi	29	Sedang	33	Sedang
9	60	Tinggi	29	Sedang	31	Sedang
10	43	Sedang	31	Tinggi	37	Sedang
11	45	Tinggi	32	Tinggi	36	Sedang
12	48	Tinggi	32	Tinggi	36	Sedang
13	54	Tinggi	27	Sedang	36	Sedang
14	34	Sedang	33	Tinggi	54	Tinggi
15	35	Sedang	26	Sedang	52	Tinggi

16	45	Tinggi	30	Tinggi	37	Sedang
17	60	Tinggi	25	Sedang	33	Sedang
18	40	Sedang	30	Tinggi	36	Sedang
19	48	Tinggi	30	Tinggi	46	Tinggi
20	60	Tinggi	35	Tinggi	55	Tinggi
21	43	Sedang	32	Tinggi	39	Sedang
22	39	Sedang	28	Sedang	35	Sedang
23	37	Sedang	28	Sedang	41	Sedang
24	42	Sedang	30	Tinggi	41	Sedang
25	40	Sedang	31	Tinggi	41	Sedang
26	36	Sedang	33	Tinggi	53	Tinggi
27	42	Sedang	26	Sedang	40	Sedang
28	47	Tinggi	33	Tinggi	44	Tinggi
29	42	Sedang	32	Tinggi	36	Sedang
30	46	Tinggi	32	Tinggi	48	Tinggi
31	41	Sedang	36	Tinggi	35	Sedang
32	48	Tinggi	36	Tinggi	37	Sedang
33	24	Rendah	16	Rendah	24	Rendah
34	42	Sedang	31	Tinggi	47	Tinggi
35	30	Sedang	29	Sedang	25	Rendah
36	45	Tinggi	32	Tinggi	36	Sedang
37	33	Sedang	29	Sedang	26	Rendah
38	45	Tinggi	32	Tinggi	47	Tinggi
39	60	Tinggi	37	Tinggi	56	Tinggi
40	60	Tinggi	36	Tinggi	55	Tinggi
41	38	Sedang	25	Sedang	29	Sedang
42	49	Tinggi	32	Tinggi	46	Tinggi
43	34	Sedang	36	Tinggi	26	Rendah
44	46	Tinggi	32	Tinggi	35	Sedang
45	38	Sedang	25	Sedang	27	Rendah
46	32	Sedang	25	Sedang	25	Rendah
47	39	Sedang	31	Tinggi	38	Sedang
48	24	Rendah	26	Sedang	24	Rendah
49	52	Tinggi	30	Tinggi	48	Tinggi
50	60	Tinggi	38	Tinggi	58	Tinggi
51	37	Sedang	23	Sedang	26	Rendah
52	47	Tinggi	30	Tinggi	35	Sedang
53	32	Sedang	24	Sedang	26	Rendah
54	26	Rendah	25	Sedang	24	Rendah
55	45	Tinggi	31	Tinggi	36	Sedang

56	48	Tinggi	27	Sedang	36	Sedang
57	54	Tinggi	30	Tinggi	48	Tinggi
58	30	Sedang	25	Sedang	24	Rendah
59	51	Tinggi	30	Tinggi	48	Tinggi
60	60	Tinggi	24	Sedang	30	Sedang
61	48	Tinggi	33	Tinggi	47	Tinggi
62	39	Sedang	35	Tinggi	52	Tinggi
63	60	Tinggi	24	Sedang	33	Sedang
64	48	Tinggi	26	Sedang	33	Sedang
65	44	Tinggi	32	Tinggi	38	Sedang
66	40	Sedang	32	Tinggi	36	Sedang
67	40	Sedang	25	Sedang	36	Sedang
68	48	Tinggi	33	Tinggi	36	Sedang
69	60	Tinggi	35	Tinggi	54	Tinggi
70	56	Tinggi	29	Sedang	51	Tinggi
71	45	Tinggi	29	Sedang	39	Sedang
72	50	Tinggi	32	Tinggi	33	Sedang
73	40	Sedang	34	Tinggi	38	Sedang

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequency Table

HASIL UJI NORMALITAS

NPar Tests

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Efektivitas_Organisasi * Budaya_Organisasi

Efektivitas_Organisasi * Kepemimpinan_Transformasional

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

HASIL UJI REGRESI PADA VARIABEL KONTROL (TAHAP I)

Regression

HASIL UJI REGRESI PADA VARIABEL KONTROL (TAHAP II)

Regression

[illegible]

RANGKUMAN HASIL UJI REGRESI TAHAP I DAN TAHAP II

Independent Variabel	Efektivitas Organisasi			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Variabel Kontrol				
Jenis Kelamin	0,369	0,383	0,302	0,317
Usia	0,279	0,255	0,283	0,269
Pendidikan	0,367	0,278	0,237	0,197
Budaya Organisasi		0,207*		0,122*
Kepemimpinan			0,347*	0,313*
Transformasional				
R^2	0,686	0,719*	0,778*	0,788*
ΔR^2	0,686	0,033	0,092	0,102

HASIL PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Correlations

PERHITUNGAN DISKRIMINAN VALUE

sqrt	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2)	
	0,904	0,864
	0,956	0,930
a =		0,449

sqrt	RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y)	
	0,956	0,910
	0,952	0,954
b =		0,509

sqrt	RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y)	
	0,956	0,910
	0,952	0,954
c =		0,675

Convergent Validity

No	Variabel	Mean	SD	AVE	BO	KT	EO
1	Budaya Organisasi	44,055	9,479	0,697	0,904		
2	Kepemimpinan Transformasional	29,890	4,529	0,868	0,417	0,956	
3	Efektivitas Organisasi	38,726	9,449	0,837	0,485	0,644	0,964

Divergent Validity

No	Variabel	Mean	SD	AVE	BO	KT	EO
1	Budaya Organisasi	44,055	9,479	0,697	0,697	0,174	0,235
2	Kepemimpinan Transformasional	29,890	4,529	0,868	0,449	0,868	0,414
3	Efektivitas Organisasi	38,726	9,449	0,837	0,509	0,675	0,837